

Minor Changes by Projects

Welchen Nutzen Projekte im Change-Kontext stiften können und worauf dabei zu achten ist, beschreibt Gastautor Lorenz Gareis.



Gastautor

Lorenz Gareis

ist Geschäftsführer der RGC – Roland Gareis Consulting GmbH. www.rolandgareis.com

PROJEKTE LIEFERN OFT nicht jene Ergebnisse, die nachhaltige Business Values für die durchführenden Unternehmen sichern könnten. Wir sichern den Nutzen von Projekten, indem wir sie in Changekontexte stellen.

Unsere 3 wichtigsten Learnings im Zusammenhang mit Projekten und Changes lauten:

1. Changes werden als »Transformationen« wahrgenommen

In der Literatur werden »Transformationen« auch als »Major Changes« bezeichnet. Nur diese bedürften eines Changemanagements. Dafür werden spezielle Changemanagement-Methoden und Rollen angeboten. Wir verstehen »Change« als Entwicklung eines sozialen Systems (z.B. Unternehmen oder Unternehmensbereich), in der eine oder mehrere Dimensionen dieses Systems, wie z.B. die Dienstleistungen, die Organisationsstruktur, Infrastruktur etc. verändert werden. Den Fokus daher lediglich auf »Major Changes« zu legen, greift zu kurz. Es sind vor allem die häufigen Weiterentwicklungen (also »Minor Changes«), die für unsere Kunden relevant sind. Zu Weiterentwicklungen von Unternehmen kommt es z.B. durch Produktentwicklungen, Reorganisationen geringeren Umfangs, Personalentwicklungsinitiativen,

Architektur des Changes weiterentwickeln

Einführung neuer IKT-Lösungen etc.

2. Die Zusammenhänge von Changes und Projekten werden nicht betrachtet

Die Realisierung von Changes erfolgt durch Projekte bzw. durch Projekteketten und/oder Programme. Dadurch entstehen strukturelle Zusammenhänge, die in der jeweiligen Change-architektur ersichtlich werden. Die Change-architektur in der Abbildung für den Change weiterentwickeln beinhaltet die Geschäftsprozesse des Planens und Implementierens sowie Anwendens und Stabilisierens. Zur Durchführung dieser Geschäftsprozesse setzen wir temporäre Organisationen ein. Das Changemanagement sichert die integrative Betrachtung dieser Arbeitsgruppen und Projekte, wodurch optimierte Ergebnisse erreicht werden können. In der Praxis werden Projekte meist nicht in Changekontexte gestellt. Dadurch erhält das Generieren von nachhaltigem Business Values nicht ausreichend Aufmerksamkeit und erzielte Projektergebnisse »verpuffen«.

3. Projektmanagern fehlen Changemanagement-Kompetenzen

Da Projekte zu Changes beitragen, tragen Projektmanager auch eine Verantwortung für den Change. Die Verantwortung, einen Business Value aufgrund von Projektergebnissen zu sichern, wird aber von Projektmanagern meist nicht getragen. Projektmanager orientieren sich vielmehr am »Magic Project Triangle«. Das Erfüllen der Projektleistungen im Rahmen terminlicher und finanzieller Vorgaben steht im Vordergrund. Das Selbstverständnis von Projektmanagern ist das eines Abwicklers, nicht das eines Intrapreneurs, also eines »internen Unternehmers«.

Fazit

Projekte sollten zu »Minor Changes« führen. Wenn sich der Business-Value eines Unternehmens durch ein Projekt nicht steigert, ist dessen Durchführung zu hinterfragen. Wenn man Projekte in Changekontexte stellt, wird die Nutzenstiftung von Projekten bewusst gesichert. □

